【章节巩固练习题】二级人力（第八-2版）专业能力简答题参考答案　第一章

反馈邮箱：331038640@qq.com

第一章　人力资源规划

一、简答题

1、简述组织职能设计的主要内容和方法。P14

答:（1）组织的职能设计是根据组织目标来确定组织的基本职能及其构成。

它作为企业组织结构设计的首要步骤，包括企业的经营和管理职能的设计，如企业的市场研究、经营决策、产品开发、质量管理、营销管理、人事管理等职能的设计。

（2）组织职能设计的步骤和方法是：

1）组织职能设计的步骤

组织职能设计过程包括以下三个具体的步骤，其中职能分析是其核心内容。

①职能分析；

②职能调整；

③职能分解。

2）组织职能设计的方法

职能设计是在职能分析的基础上进行的，包括：

①基本职能设计；

②关键职能设计。

2、常见的部门组合方式有哪些？各有什么特点？在设计具体的职能部门时要注意哪些问题？P21-22

答:

（一）以工作和任务为中心的部门组合方式

1、模式：直线制、直线职能制、矩阵制(任务小组)

2、优点：具有明确性和高度稳定性。

3、缺点：组织中的每一个人往往只了解自己的工作和任务，很难了解整体的任务并把自己的工作和它联系起来。

4、应用范围：在企业规模较小时，这种结构模式能够有效地保证企业总体目标的实现，在外部环境变化不大时，能够适应环境的要求;而当企业规模较大或外部环境复杂多变时，员工的不安全感就会上升，企业的适应性就随之下降。

（二）以成果为中心的部门组合方式

(1) 模式：事业部制、超事业部制和模拟分权制

(2)事业部制特点：一般在大型企业中采用，它既能使每个自治单位了解自己的任务，又能了解整个企业的任务;既具有高度的稳定性，又具有较强的适应性。当一个企业规模很大且产品种类复杂或者分布区域很广的时候，采用事业部结构模式能够取得良好的效果，但须设置较多的机构，管理费用较多。

(3)模拟分权制特点：各个部门和单位，由于企业生产技术上的联系紧密，不能完全拥有自治权，但它有自己的管理机构，并用内部规定的转移价格来相互购买和出售，或进行利润和成本计算。适用：当一个大型企业的不同组成部分在生产、技术、经营业务方面有紧密联系时，模拟分权结构模式比较适用，但其明确性不强，实际工作中也不易真正做到以成果为中心。

（三）以关系为中心的部门组合方式

(1) 模式：多维立体组织模式，流程型和网络型组织结构

(2) 特点：从本质上说，它只是将上述的组织设计原则和方法加以综合应用，结合现代组织存在的环境和特点，运用现代信息系统、网络通信等先进的方法技术，对企业组织的流程进行再造，采用更加灵活性、多样性和机动性等组织结构模式进行企业组织的设计与变革，从而适应竞争激烈市场的变化，满足日益增长顾客的需要。

（四）进行职能部门设计时应注意的问题

1.企业组织机构的设置必须保证行政命令和生产经营指挥的集中统一。

在机构设置上要实行：

①首脑负责制

②正职领导副职，正副职之间是上下级的关系。

③一级管一级，即确立“指挥链”。各个管理层次实行逐级指挥和逐级负责，一般情况下不应当越级指挥。

④实行直线一参谋制。

2.部门的责权利必须对应一致。

①建立岗位责任制，明确规定每一管理层次、部门、岗位的责任和权力，以利于建立和健全正常的管理秩序。

②赋予管理人员的责任和权力要相对应，即有多大的责任，就要有相应大的权力。

③责任制度的贯彻落实，还必须同相应的经济利益挂起钩来，使管理人员尽责用权具有必要的动力机制。

3.执行和监督机构应当分设。

4.机构和人员应当精简。

3、简述组织变革的程序和注意事项。P25/P31
答：（1）完整、合理的组织机构变革包括组织诊断、实施变革和组织评价三大程序，其主要工作步骤是：
①分析问题：明确存在的问题，提出组织改革的目标；
②组织诊断：采集数据资料对组织结构进行分析诊断；
③设计变革方案：提出若干可行的变革方案以供选择；
④确定实施计划：明确方法步骤、措施和工作重点；
⑤评价效果：评价组织变革效果并分析存在的问题；
⑥信息反馈：及时掌握各种相关信息，并修正变革方案。
（2）组织机构变革是一项既复杂又细致的工作，需要认真论证，应注意：
①组织机构变革方案要经过仔细研究；
②尽可能地先进行试点，再逐步推广；
③建立健全和完善各种规章制度，以及相关的配套工作。

4、企业组织机构出现哪些征兆时需要进行变革？可以采取哪些具体的变革方式？P27
答：（1）企业组织结构需要变革的征兆：
①企业经营业绩下降。例如市场占有率缩小、产品质量下降、成本增高等。
②组织机构本身病症的显露。如决策迟缓、指挥不灵、信息不畅、管理跨度过大等。
③员工士气低落，不满情绪增加，合理化建议减少等。

（2）企业组织机构变革的主要方式：
①改良式变革；
②爆破式变革；
③计划式变革。

5、企业组织结构内部不协调主要有哪些表现?可采取哪些组织结构整合的对策?P28/P29
答：（1）企业组织机构内部不协调主要有以下几方面的表现：
①各部门间经常出现冲突；
②存在过多的委员会；
③高层管理部门屡屡充当下属部门冲突时的裁判和调解者；
④组织机构本身失去了相互协调的机能，全靠某个有特殊地位的人或权威来协调。
（2）组织结构整合的具体对策有：
①如果上述现象不是十分明显或不很严重，整合可以在原有机构分解的基础上进行，或对原有机构分解仅作局部调整，重点放在协调措施的改进上；
②如果上述现象非常严重，则应按机构分解的基本原则和要求重新分解机构，在此基础上再作整合。

6、简述工作岗位设计的基本方法有哪些？P37-40
答：工作岗位设计的基本方法包括：
（一）传统的方法研究技术。运用调查研究的实证方法，对现行岗位活动的内容和步骤，进行全面系统的观察、记录和分析，找出其中不必要不合理的部分，寻求构建更为安全经济、简便有效作业程序的一种专门技术。
包括：
（1）程序分析：
①作业程序图。
②流程图。
③线图。
④人一机程序图。
⑤多作业程序图。
⑥操作人程序图。
（2）动作研究。包括 人体的利用、工作地布置和工作条件的改善、工具和设备的设计。
（二）现代工效学的方法。研究人们在生产劳动中的工作规律、工作方法、工作程序、细微动作、作业环境、疲劳规律、人机匹配，以及在工程技术总体设计中人机关系的一门科学。
（三）工业工程所阐明的基本理论和基本方法。

7、简述程序分析的具体分析工具的含义和适用范围。P37
答：程序分析是以生产过程中的作业、运输及检验等环节为对象，通过对生产程序中的每项作业和运输的比较与分析，剔除不合理的部分，重新合理地安排生产程序，将人力、物力耗费降到最低限度，以提高岗位工作的综合的方法。
（1）以宏观的物料流程为对象的程序分析工具：
①作业程序图。是显示产品在加工制作过程中，各个作业以及保证其效果的检验程序的图表。
②流程图。是显示产品在加工过程中，操作、检验、运输、延迟、储存等全部子过程的图表。
③线图。是用平面图或立体图来显示产品加工制作的全过程。
具体应用：主要侧重在产品制造过程中操作、检验、运输等项的分析研究。

湖南新东方培训中心 www.xdfpx.com

（2）以作业操作为对象的程序分析工具：
①人一机程序图。是显示机手并动的操作程序图。
②多作业程序图。是以多个岗位的多名员工以及所操纵的设备为对象绘制的程序图。
③操作人程序图。是按岗位员工操作时的连续动作及先后顺序绘制的程序图。
具体应用：
①应用于生产重复性的作业分析。
②用于非生产性的工作岗位的作业分析，特别是对服务性、行政性过管理型岗位。

8、简述动作经济原理的基本内容和应用动作研究方法的具体步骤和注意事项。P39-40
答：（一）动作经济原理的主要内容
①动作经济原理，是指实现动作经济与减轻疲劳的一些法则，用以改善工作方法。
②动作经济原理分为：人体利用、工作地布置和工作条件的改善、工具和设备设计等三个方面。

（二）应用程序分析和动作研究等方法的具体工作步骤：
（1）首先，要考察现行的程序，采用“5W1H”法，提出各种问题。
①岗位员工在做什么（what）
②为什么要做（why）
③在什么地方做（where）
④在何时做（when）
⑤由谁来做（who）
⑥如何做（how）
（2）然后，在上述考察的基础上，运用动作经济原理，再做好四个方面的工作：
①取消所有不必要的动作；
②合并重复的工作；
③重新调整所有的工作，使作业更有条理和效率；
④检查各项具体操作能否简化。并在此基础上，拟定出新方法。
（3）最后，对新方法做出评价。

9、简述现代工效学所研究的对象和内容。P40
答:（1）人体测量的方法和标准。
（2）劳动者作业区域、场所与作业设备、仪器、用具设计原理、原则和标准研究。
（3）劳动者劳动强度与能量代谢问题研究。
（4）劳动者的作业能力和作业疲劳问题研究。
（5）人的感知特征和反应特征研究。
（6）显示装置与控制系统设计原理与标准研究。
（7）作业环境研究。
（8）人机环境系统研究。
（9）劳动安全研究及心理卫生问题研究。

10、简要说明工业工程（IE）的基本功能及其内容。P41
答:（1）工业工程（IE）的基本功能是：研究人员、物料、设备、能源、信息所组成的集成系统，进行设计、改善和设置。
（2）工业工程（IE）的具体表现为以下四个方面的内容：
①规划。确定一个组织在未来一定时期内从事生产所应采取的特定行动的预备活动。
②设计。实现某一既定目标而创建具体实施系统的前期工作。
③评价。对现存的各种系统、计划方案，以及个人与组织业绩的评审与鉴定。
④创新。对现存各系统的改进和提出崭新的、富于创造性和建设性见解的活动。

11、简述岗位工作扩大化的主要方法和具体形式。P42
答：岗位工作扩大化的主要方法有岗位宽度扩大法和岗位深度扩大法。
（1）岗位宽度扩大法主要有以下三种具体的形式：
①延长加工周期；
②增加岗位的工作内容；
③包干负责。
（2）岗位深度扩大法包括以下几种具体的形式：
①岗位工作纵向调整；
②充实岗位工作内容；
③岗位工作连贯设计；
④岗位工作轮换设计。
12、ＳＷＯＴ分析法和竞争五要素分析法的主要内容包括哪些？P58
答:（1）SWOT 分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合概括，分析企业组织的优劣势、面临的机会和

威胁的一种方法。
SWOT 分析法中，S 代表优势（Strength）；W 代表劣势（Weakness）；O 代表机会（Opportunity）；T 代表威胁（Threats）。
①优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较；
②机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的影响上。
③外部环境的同一变化给具有不同资源和实力的企业带来的机会与威胁却可能完全不同，必须将两者分析紧密地联系起来。

（2）竞争五要素分析法主要进行以下五项分析：
①对新加入竞争者的分析；
②对竞争策略的分析；
③对自己产品替代品的分析；
④对顾客群的分析；
⑤对供应商的分析。

13、企业人力资源管理需求预测的预测阶段包括哪些具体的工作程序？P61
答：企业人力资源需求预测的预测阶段的工作内容：
1.根据工作岗位分析的结果确定职务编制和人员配置
2.进行人力资源盘点，统计出人员的缺编、超编以及是否符合职务资格要求;
3.将上述结果与部门管理者进行讨论，修正并得出统计结果
4.对预测期内退休的人员、未来可能发生的离职的人员(可以根据历史数据得到)进行统计，得出统计结果(为未来的人员流失状况);
5.根据企业发展战略规划，以及工作量的增长情况，确定各部门还需要增加的工作岗位与人员数量，得出统计结果(为未来人力资源需求量);
6.将现实人力资源需求量、未来的人员流失状况和未来的人力资源需求量进行汇总计算，得出企业整体的人力资源需求预测。

14、企业制定人员需求计划时应考虑哪些因素？P57
答：影响企业人力资源需求预测的因素包括：
（1）顾客的需求变化，即市场需求变化；
（2）生产需求（或者企业总产值）；
（3）劳动力成本趋势（或工资状况）；
（4）劳动生产率的变化趋势；
（5）追加培训的需求；
（6）每个工种员工的移动情况；
（7）旷工趋向（或出勤率）；
（8）政府方针政策的影响；
（9）工作小时的变化；
（10）退休年龄的变化；
（11）社会安全福利保障。

15、简述可以采用哪些定性与定量方法进行人力资源需求预测？在选择定量方法时要注意哪些问题？P64/71
答：（1）人力资源需求预测的方法：
①人力资源需求预测的定性方法包括：经验预测法；描述法；德尔菲法。
②人力资源需求预测的定量方法包括：
转换比率法；
人员比率法；
趋势外推法；
回归分析法；
经济计量模型法；
灰色预测模型法；
生产模型法；
马尔可夫分析法；
定员定额分析法；包括：A.工作定额分析法； B.岗位定员法； C.设备看管定额定员法； D.劳动效率定员法； E.比例定员法；
计算机模拟法。

（2）人力资源需求预测定量方法的注意事项
1）转换比率法和数学模型法都是以现存的或者过去的组织业务量和员工之间的关系为基础，都适合于预测具有共同特征的员工的需求。
2）人力资源需求预测的定量方法都是以函数关系不变作为前提，但是，这经常是不符合实际的，因此需要用管理人员的主观判断进行修正。

①提高产品或服务质量的决策或进入新市场的决策会影响到对新进人员和企业现有人员的能力等特征的需要，这时，只有数量分析是不够的。
②生产技术水平的提高和管理方式的改进会减少对人员的需求，这是数量分析中难以反映的。
③企业在未来能够支配的财务资源不仅会制约新进员工的数量，也会制约新进员工的质量，因为财务资源制约着员工的薪资水平。

16、在进行人力资源内部供给预测时，可以采取哪些方法?
答：企业人力资源内部供给预测的基本方法：
①人力资源信息库：人力资源信息库针对企业不同人员，又可以分为：
a. 技能清单
b. 管理才能清单
②管理人员接替模型
③马尔可夫模型

17、当预测到企业人力资源在未来的几年内可能发生短缺时，可以采取哪些措施解决人力资源供不应求的问题? P89/95
答：应对企业人力资源短缺的措施：
①将符合条件，而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。
②如果高科技人员出现短缺，应拟订培训和晋升计划，在企业内部无法满足要求时，应拟定外部招聘计划。
③如果短缺现象不严重，且本企业的员工又愿延长工作时间，则可以根据《劳动法》等有关法规，制定延长工时适当增加报酬的计划，这只是一种短期应急措施。（2分）
④提高企业资本技术有机构成，提高劳动生产率，形成机器替代人力的格局。
⑤制定聘用非全日制临时工计划，如返聘已退休者，或聘用小时工等。
⑥制定聘用全日制临时工计划。

18、简述企业应对人力资源过剩的具体措施。P95
答：应对企业人力资源富余的措施：
①辞退某些劳动态度差，技术水平低，劳动纪律观念差的员工；
②合并和关闭某些臃肿的机构；
③有条件的企业鼓励内退；
④提高员工整体素质，为企业扩大再生产准备人力资本；
⑤加强培训工作，使员工掌握多种技能，增强他们的竞争力；
⑥鼓励部分员工自谋职业；
⑦减少员工的工作时间，随之降低工资水平；
⑧由多个员工分担以前只需一个或少数几个人就可完成的工作和任务，企业按工作任务完成量来计发工资。

19、简述人力资源管理制度规划的基本原则。P102
答：人力资源管理制度规划的基本原则：
①将员工与企业的利益紧密地结合在一起，促进员工与企业共同发展，这是企业人力资源管理制度规划的基本原则。
②从企业内外部环境和条件出发，建立适合企业特点的人力资源管理制度体系，使之更加充满活力。
③企业人力资源管理制度体系应当在学习借鉴国外先进人力资源管理理论的同时，有所创新、有所前进。
④企业人力资源管理制度规划与创新，必须在国家劳动人事法律、法规的大框架内进行。
⑤企业人力资源管理制度规划必须与企业集体合同保持协调一致。
⑥必须重视管理制度信息的采集、沟通与处理，保持企业人力资源管理制度规划的动态性。

20、简述制定具体人力资源管理制度的程序。P106
答：制定具体人力资源管理制度的程序：
（1）概括说明建立本项人力资源管理制度的原因。
（2）对负责本项人力资源管理的机构设置、职责范周、业务分工，以及各级参与本项人力资源管理活动的人员的责任、权限、义务和要求作出具体的规定。
（3）明确规定本项人力资源管理的目标、程序和步骤，以及具体实施过程中应当遵守的基本原则和具体的要求。
（4）说明本项人力资源管理制度设计的依据和基本原理，对采用数据采集、汇总整理、信息传递的形式和方法，以及具体的指标和标准等作出简要确切的解释和说明。
（5）详细规定本项人力资源管理活动的类别、层次和期限。
（6）对本项人力资源管理制度中所使用的报表格式、量表、统计口径、填写方法、文字撰写和上报期限等提出具体的要求。
（7）对本项人力资源管理活动的结果应用原则和要求，以及与之配套的规章制度(如薪酬奖励、人事调整、晋升培训等)的贯彻实施和相关政策的兑现办法作出明确规定。
（8）对各个职能和业务部门本项人力资源管理活动的年度总结、表彰活动和要求作出原则规定。
（9）对本项人力资源管理活动中员工的权利与义务、具体程序和管理办法作出明确详细的规定。
（10）对本项人力资源管理制度的解释、实施和修改等其他有关问题作出必要的说明。